

## **MENTORING PARA MUJERES EMPRENDEDORAS**

**Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones**

**Nadia de la Luz Briseño Aguirre**

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
bian\_1201@hotmail.com

**Angélica Riveros Rosas**

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
ariveros@fca.unam.mx

**Karen Gisel Velázquez Rojas**

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
gzlkaren@gmail.com

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## MENTORING PARA MUJERES EMPRENDEDORAS

### Resumen



Las mujeres empresarias se enfrentan a estereotipos negativos sobre la capacidad para establecer y desarrollar una empresa, además de diversas barreras que frenan su desarrollo empresarial, como la cultura, la educación, la administración del tiempo, la aversión al riesgo, las responsabilidades como mujer y la percepción que tienen de sí mismas, así como la percepción de los demás hacia ellas.

Es por eso que, en vista de los obstáculos con los que se enfrentan las mujeres emprendedoras y la disposición que manifiestan las empresarias con mayor experiencia, para fungir como mentoras y brindar acompañamiento a emprendedoras que están iniciando con sus proyectos o que necesitan mejorar su gestión empresarial; este trabajo tiene por objetivo fomentar el conocimiento sobre el *mentoring*, identificar como esta herramienta ayuda a contrarrestar las barreras que frenan a las emprendedoras y conocer los programas que se desarrollan en América Latina con enfoque de género.

El hallazgo preliminar, utilizando un método documental descriptivo, es que el *mentoring* es una herramienta que permite a las mujeres emprendedoras contar con elementos para vencer las barreras a las que se enfrentan en su actividad diaria y durante la gestión de sus organizaciones, sin embargo, pese a los beneficios que representa implementar programas de *mentoring* con enfoque de género, aún son muy pocos los programas existentes, al menos en América Latina.

**Palabras clave:** *Mentoring*, Emprendimiento, Enfoque de Género



## Introducción

Los programas de formación de emprendedores con perspectiva de género pueden contribuir a que las mujeres identifiquen oportunidades de negocio y adquieran las capacidades y habilidades que se requieren para dirigir sus propias empresas (Simón, Flores & Cuevas, 2015).



Particularmente, los programas de *mentoring* han demostrado tener un impacto positivo en el desarrollo y evolución de las organizaciones dirigidas por mujeres, un ejemplo claro son los resultados obtenidos por el programa de Goldman Sachs Foundation, en 2008, pues las mujeres que participaron en este programa, ampliaron sus negocios drásticamente, incrementaron en un 50% los niveles de empleo que generaban y sus ingresos en un 480% (Brush, 2011).

Es por eso que esta investigación busca ampliar el conocimiento sobre los programas de *mentoring* dirigidos a mujeres y entender los beneficios para las emprendedoras. Con este propósito, primero se describe la situación de las mujeres emprendedoras, se plantean las principales barreras a las que se enfrentan y posteriormente se establece al *mentoring* como una herramienta que puede contribuir a derribarlas, finalmente se proporciona una lista de los programas de *mentoring* que existen en América Latina, permitiendo notar que, aún son muy pocos los programas de *mentoring* con enfoque de género.

## I. Mujeres emprendedoras

Las mujeres tienen un papel importante en la economía, en América Latina, su participación en el mercado laboral representa un 53% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017), ha contribuido a la reducción del 30% en las tasas de pobreza (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), 2012) situación que parece responder al incremento en las tasas de escolaridad que son cada vez más altas, por ejemplo en México las mujeres están equitativamente representadas en todos los niveles de educación terciaria (licenciatura con 53%, y especialidad y maestría con un 55%), incluido el nivel doctoral en el cual, en 2016, las mujeres correspondían casi a la mitad de los graduados (48%) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2016).





En México, el 19% de las mujeres son emprendedoras comparado con el 23% de los hombres. Incluso históricamente la mayoría de las organizaciones han sido fundadas por hombres y evidentemente el mercado laboral también refleja una marcada disparidad con relación al género (Heller, 2010). Las mujeres ocupan el 31% de los puestos de alta dirección en México, 7% de los miembros de la junta directiva de las empresas mexicanas son mujeres y sólo el 2% de las mujeres mexicanas son empresarias, en comparación con el 6% de los hombres (OCDE, 2012). Es por esto que se buscan estrategias para combatir estas brechas de género.

El espíritu emprendedor de las mujeres es sumamente importante para el desarrollo social y la prosperidad, pues las emprendedoras contribuyen considerablemente al crecimiento económico y la reducción de pobreza en el mundo entero, pues las mujeres destinan el 90% de las utilidades de sus negocios en los recursos humanos (la educación, la salud y la nutrición de sus familias), en cambio, solo del 30 al 40% de las ganancias en el caso de las empresas dirigidas por hombres son destinados para este mismo propósito (Brush, 2011).

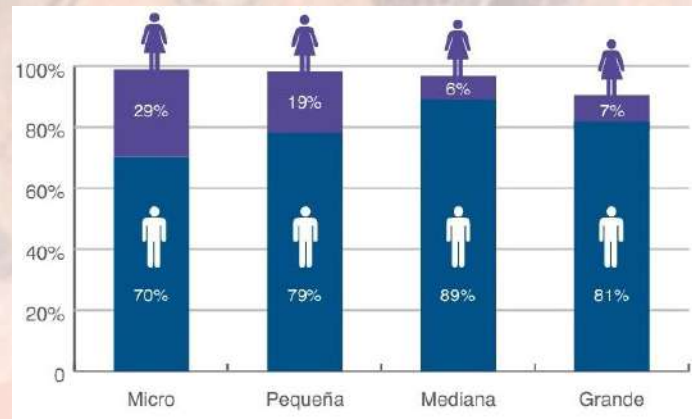
A pesar de obstáculos como la falta de capital y obligaciones sociales estrictas, es decir, ser relegadas al ámbito privado y familiar, al cuidado de niños, adultos mayores y labores domésticas; las mujeres siguen emprendiendo y desarrollando empresas (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2014).

La fundación Golman Sachs, en 2008, creó una iniciativa para impulsar a 10,000 mujeres emprendedoras en economías emergentes, logrando el incremento de sus ingresos (480%) y de los niveles de empleo que generaban (50%), además el 87% de las emprendedoras fungieron como mentoras para otras mujeres emprendedoras de sus comunidades (Brush, 2011).

En México, una de cada cuatro empresas, pertenecen a una mujer. Esta proporción se reduce mientras mayor es el tamaño de la empresa (Ver figura 1): el 29% de empresas micro son propiedad de una mujer y el 7% de empresas grandes (Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), 2012). Cifras que permiten notar que las mujeres aún no gozan de una participación igualitaria en el ámbito empresarial.



Figura 1. Género del dueño principal de la empresa



**Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2012) Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas.**

Algunas de las principales barreras que enfrentan las mujeres empresarias e impiden lograr esta participación igualitaria son la cultura, la educación, la administración del tiempo, la aversión al riesgo, las responsabilidades como mujer y la percepción que tienen de sí mismas, así como la percepción que los demás hacia ellas y las pocas oportunidades que tienen de acceder a un financiamiento (Velázquez, 2017).

### A) Cultura

A lo largo del tiempo se han desarrollado diferencias culturales, y por consecuencia a estas una serie de discriminaciones, que responden a un conjunto de ideas y representaciones culturales sobre los estereotipos, los roles y las funciones que se han asignado a las personas de acuerdo con su género, que usualmente solo reflejan prejuicios, clichés e ideas preconcebidas, un ejemplo claro es el encasillar a las mujeres al ámbito privado o doméstico y a los hombres en espacios públicos o políticos, creencia que deriva de nuestra herencia cultural (González, 2008).

En México se siguen conservando estereotipos sexuales que ponen en duda y minimizan la capacidad de las mujeres para ocupar puestos enfocados a la toma de decisiones, y dirección de empresas, incluso cuando los grados académicos, los conocimientos y las habilidades con los que cuentan las mujeres son evidentes (Zabludovsky y Avelar, 2001).

## B) Redes de trabajo

Álvarez, Noguera y Urbano (2012) mencionan que las redes sociales y de colaboración, es decir, aquellas relaciones que las emprendedoras tienen con personas externas a su empresa como proveedoras, clientes u otros empresarios, en general con aquellas personas externas que ayudan a la supervivencia y al éxito de su empresa, brindan a las mujeres emprendedoras recursos valiosos: información, acceso a diferentes mercados, fuentes de financiamiento, posibilidad de incorporar nuevas tecnologías en sus emprendimientos (Chen, 2005).

Sin embargo, las mujeres a comparación de los hombres, tienen menos oportunidades para acceder a redes técnicas, científicas y empresariales (Santamaría & Tapia, 2017). Así, las mujeres empresarias se encuentran al margen de las redes comerciales, oportunidades de negocio y cooperaciones comerciales o joint-ventures (Chinchilla, García y Mercadé, 1999).

Las mujeres, de acuerdo con Heller (2010), en general se encuentran en desventaja respecto a sus pares masculinos no porque no formen parte de redes, sino porque las redes en que participan unas y otros tienen diferentes características: en términos de tamaño, son más pequeñas; en relación a la composición, las redes de mujeres se componen por relaciones sociales y familiares con fuertes lazos que las caracterizan como más homogéneas y densas, mientras que las redes masculinas se caracterizan por ser más diversas, extensas y con lazos relacionales menos fuertes.

Los microemprendimientos liderados por mujeres que han logrado superar la barreras de subsistencia e incluso abrirse a nuevos mercados, tienden a contar con apoyo de redes y organizaciones de mujeres que brindan asesoramiento y estímulo para nuevas alternativas de asociatividad, Las redes y el acceso a la tecnología pueden llegar a aportar herramientas importantes para la creación de vínculos y asociaciones entre mujeres fomentando espacios de horizontalidad e intercambio de experiencias (Heller, 2010).



## C) Responsabilidades como mujer

Sumado a sus responsabilidades en el ámbito profesional, las mujeres también suelen encargarse de la crianza de los hijos, la administración del hogar y atender a sus parejas. Incluso llegan a encontrarse en situaciones familiares distintas a una familia nuclear, y, al ser madres solteras, divorciadas o viudas cargan con todo el peso económico del cuidado de los hijos (Velázquez, 2017).

De acuerdo con Madrigal, Madrigal y Reyes (2013) la maternidad y crianza de los hijos limita a las mujeres en su desarrollo profesional, debido a que, sobre ella recae la responsabilidad de cuidarlos, por tanto, las actividades que realiza la mujer quedan relegadas a la vida privada, dado que no existe en el sistema laboral garantía amplia a la mujer para evitar el triple rol al que se enfrenta: de criar, organizar casa y trabajar.

En México aún existen representaciones culturales basadas en estereotipos y es a partir de estas representaciones como se atribuyen supuestas habilidades diferenciadas e innatas a las mujeres y a los hombres. Asociando las funciones de reproducción a lo femenino, lo cual incluye desempeñar actividades no remuneradas y sin reconocimiento social, particularmente la crianza y la educación de los hijos, la limpieza del hogar, la elaboración de alimentos, así como el cuidado de personas enfermas o con capacidades diferentes y de adultas mayores. Y por otra parte asociar las funciones de producción a lo masculino cuyas actividades son valoradas y remuneradas, generan poder, autoridad y estatus (Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), 2003).

## D) Administración del tiempo

Las empresarias pasan la mayor parte de su tiempo intentando equilibrar su vida profesional con su vida personal, están al pendiente de varios problemas y requieren apoyo en ambos ámbitos (Velázquez, 2017).

Una evidencia de ello, son las cifras referentes al trabajo no remunerado, las mujeres en México dedican cuatro horas diarias más al trabajo no remunerado que los hombres (OCDE, 2011), de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2017) al ser contabilizado

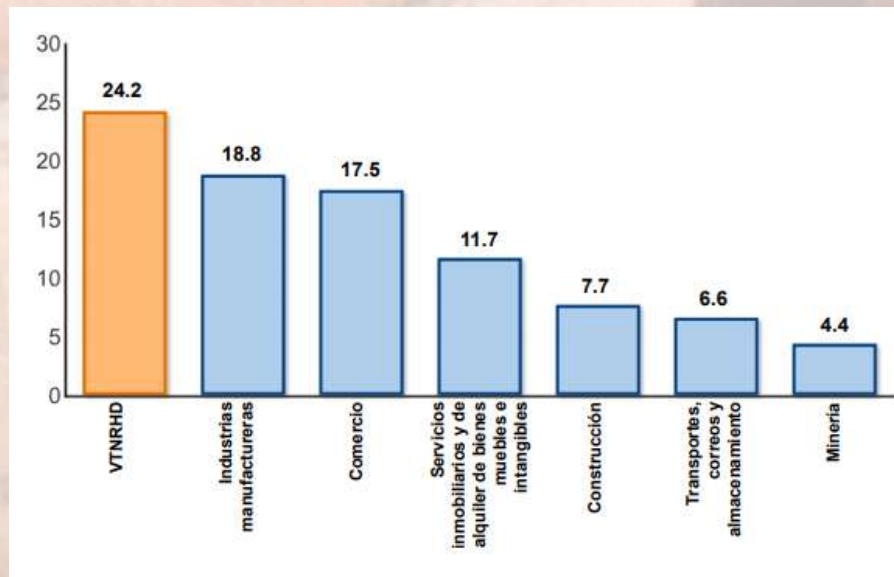


el valor del trabajo no remunerado en labores domésticas y de cuidados asciende a 4.6 billones de pesos, es decir, el 23.2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, del cual las mujeres aportaron el 17.5% y los hombres el 5.7%.



Adicionalmente, el valor generado por el trabajo no remunerado como proporción del PIB del país, en 2016 (Ver figura 2), fue superior al alcanzado por algunas actividades económicas como la industria manufacturera, el comercio, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, la construcción, el sector de transportes, correos y almacenamiento, y la minería (INEGI, 2016).

**Figura 2. Valor del trabajo no remunerado doméstico y de cuidados de los hogares comparado con algunas actividades económicas del país, 2015**



\*Porcentaje respecto al PIB a precios corrientes

INEGI (2016) Cuenta satélite del trabajo no remunerado de los hogares de México, 2015

Langowitz y Minniti (2007) señalan que en sociedades donde las mujeres y su rol en la sociedad está estrechamente ligado a las responsabilidades familiares, la actividad emprendedora se percibe como una actividad menos deseable. Y no solo eso, William (2004) también analiza la relación existente entre la relación éxito en la creación de empresas y el tiempo que se dedica al cuidado de los niños, lo cual reduce la duración y éxito de las empresas; y por tanto se tiene una





imperiosa necesidad de establecer medidas de conciliación de ambos ámbitos, tanto el laboral como el familiar.



Esta situación se presenta en particular por las pocas posibilidades de contar con servicios de guarderías y la falta de políticas laborales flexibles, para poder conjugar de forma adecuada la vida laboral y la vida familiar (OCDE, 2011).

Adicionalmente, de acuerdo con cifras de INEGI (2015) las mujeres tienen la mayor carga total de trabajo, ya que por cada 10 horas que ellas laboran, los hombres lo hacen en 8.3 horas, así semanalmente, las mujeres dedican 20.6% más de horas de trabajo total que los hombres, de lo cual 65% de ese tiempo está destinado a labores no remuneradas en el hogar y el 32.3% al trabajo por el cual reciben una remuneración económica. En contraste, los hombres se orientan principalmente a las labores remuneradas con 73.9% de su trabajo total, asignando a las funciones domésticas y de cuidados sólo 22.8%.

### E) Percepción de sí misma

Existen condiciones que caracterizan al emprendimiento femenino, algunas favorables y otras sugieren grandes desafíos para las emprendedoras. Entre ellas encontramos a las condiciones ambientales, que son el desafío más grande al que se enfrentan las mujeres, pues existen propuestas que sugieren que las mujeres son menos ambiciosas y menos capaces que los hombres, e incluso, aquellos que afirma que las mujeres no son adecuadas para los negocios (GEM, 2014).

Adicionalmente, de acuerdo con Madrigal, Madrigal y Reyes (2013) la mujer se percibe a ella misma en menor escala con respecto al hombre, con relación a temas como desafío en el trabajo, contribución, liderazgo, competencia y aprendizaje, estas nociones tienen sentido con visiones masculinizadas sobre las mujeres, como que están dominadas por las emociones y no por la parte racional, lo que la hace insuficientemente firme en la toma de decisiones, además de que no aprovecha las oportunidades que de momento se le pudieran presentar.

Sin embargo, aunque las mujeres sean tan capaces que sus pares masculinos en emprendimientos, las brechas de género en relación con la percepción de capacidades y el miedo al fracaso las limita a





emprender (GEM, 2014). Por ejemplo, a pesar de tener estudios de posgrado y experiencia, las mujeres manifiestan necesitar más asesoramiento contable y financiero que los hombres, con menos frecuencia se perciben como “empresarias” y tienen un menor grado de confianza en lograr poner en marcha su empresa (Camarena, Saavedra & Hernandez, 2015).

En relación con la percepción de capacidades el GEM (2015) indica que las mujeres se sienten menos capaces de emprender (41%) en comparación con los hombres (48%), coincidiendo con Langowitz y Minnitti (2007) quienes señalan que la mayoría de las mujeres analizadas se perciben a sí mismas como menos válidas, es decir, creen que tienen menos capacidades que los hombres para dirigir e iniciar una empresa, lo que tiene repercusiones negativas en la propensión final a emprender.

#### F) Aversión al riesgo

La aversión al riesgo, en este contexto, hace referencia al rechazo de las emprendedoras a tomar decisiones que pongan en peligro a sus empresas, lo que, en ocasiones, impide a las mujeres buscar financiamiento externo y limita su crecimiento, sumado a las dificultades que se encuentran en su trato con las instituciones financieras, así solo el 14% de las mujeres tiene acceso a préstamos bancarios, frente al 25% de los hombres (Powers & Magnoni, 2010).

Camarena y Saavedra (2016) señalan que las empresas lideradas por mujeres cuentan con poco acceso a financiamiento para lograr que sus empresas crezcan, esto generalmente porque existe un estereotipo hacia la mujer empresaria en el que no se le ve como exitosa, y es por esta razón que se solicitan una gran cantidad de requisitos y trámites por parte de las instituciones, trayendo como consecuencia que las emprendedoras decidan no buscar financiamiento y elijan usar recursos propios o familiares, adicionalmente las altas tasas de interés impuestas por las instituciones financieras, las garantías solicitadas, la falta de educación financiera y conocimientos empresariales frenan a las mujeres en relación con el financiamiento de sus organizaciones (López, 2016).



De acuerdo con el GEM (2015) el 34% de las mujeres no emprenden porque consideran que van a fracasar, mientras que el porcentaje de los hombres es de 32% con temor al fracaso.



El panorama en relación al emprendimiento femenino es desfavorable pues de acuerdo con el GEM (2013), se observa una diferencia notable en relación con las actitudes y motivaciones de los hombres, que no solo dependen de factores externos como el percibir menores oportunidades, sino que tienen que ver con el propio miedo de la mujer a fracasar, el cual es mayor que el de los varones. Esta diferencia puede apreciarse en la tabla 1, pues a pesar de que el miedo al fracaso va disminuyendo de acuerdo a la etapa de emprendimiento, los niveles más altos pertenecen a las mujeres en cada una de las etapas (GEM,2007).

**Tabla 1. Miedo al fracaso que evita el emprendimiento**

Nivel de ingresos	Género	Sin Actividad Emprendedora	Emprendimiento Temprano	Emprendimiento Estable
Bajo/Medio Europa y Asia	Hombres	33.70%	23.90%	30.50%
	Mujeres	40.20%	42.60%	39.00%
Bajo/Medio América Latina y el Caribe	Hombres	28.55%	17.10%	21.30%
	Mujeres	36.00%	22.50%	26.10%
Países con ingresos altos	Hombres	38.20%	26.10%	23.90%
	Mujeres	43.40%	27.10%	27.10%

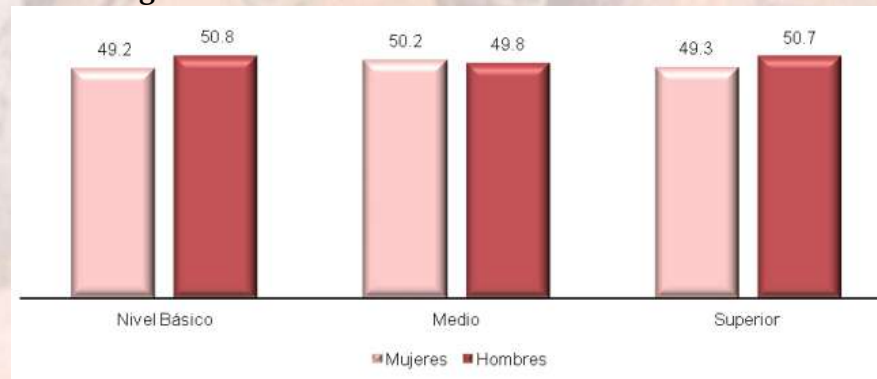
GEM (2007) 2007 Report on Women and Entrepreneurship

### G) Educación

En el aspecto educativo (Ver figura 3), 49.9% de los alumnos inscritos en el nivel de enseñanza básico en el Sistema Educativo Nacional son mujeres; en el nivel medio existe una ligera pero mayor proporción de mujeres inscritas (50.2%) que hombres (49.8%), en tanto que en el nivel superior 49.3% de las personas que cursan estudios profesionales es una mujer (Secretaría de Educación Pública, 2015).



**Figura 3. Porcentaje de participación en la matrícula escolar por sexo, según nivel de escolaridad Ciclo 2015 – 2016**



Secretaría de Educación Pública (2015) Principales cifras del Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. 2015-2016

Las mujeres en México tienen mayores tasas de graduación en educación a nivel universitario con un 53% a nivel licenciatura y técnico superior universitario contra un 47% de los hombres, y 55% de graduadas de especialidad y maestría en comparación con un 45% hombres, mientras que, a nivel de doctorado solo 2% hace la diferencia para alcanzar un uno a uno en las cifras de graduación, es decir, el 48% de los graduados pertenecen a la población femenina (OCDE, 2016) lo que sugiere que las mujeres buscan estar mejor preparadas y podrían asumir puestos de trabajo más altos y mejor remunerados.

Sin embargo, más del 30% de las mexicanas entre 15 y 29 años no estudia ni trabaja, en comparación con el 10% de varones que se encuentra en esta misma situación, (OCDE, 2011), cifras que muestran una marcada disparidad, en comparación con las tasas educativas, donde la brecha entre los hombres y las mujeres tiende a cerrarse, esta situación sugiere que la brecha de género puede vincularse en gran medida con aspectos culturales, las responsabilidades asignadas por el hecho de ser mujer y la dificultad para encontrar equilibrio entre el ámbito profesional y el familiar.

Los estereotipos culturales, las oportunidades en relación con la educación, la inequitativa distribución de las actividades no remuneradas, la aversión al riesgo, las escasas redes de trabajo, la responsabilidad ligada con el rol de madre y esposa, la percepción propia y las dificultades para acceder a financiamiento; en su mayoría desfavorables, también permiten detectar áreas de oportunidad.





Se sabe que las mujeres son igualmente capaces de reconocer la presencia de oportunidades en su entorno, pero se ven más afectadas por la aversión al riesgo, percepciones invalidantes de sí mismas como empresarias y las condiciones ambientales y de financiamiento que consolidan dichas limitaciones, por lo que es importante implementar herramientas, para el desarrollo de las emprendedoras, que fomenten las habilidades y capacidades de las empresarias, apoyen a impulsar su confianza, aprovechar oportunidades y ayudar con su capacidad para manejar el riesgo.

Una herramienta valiosa es la capacitación en materia de emprendimiento específicamente enfocada al segmento femenino, pues a pesar de la buena oferta de servicios de capacitación en emprendimiento empresarial en el país, muchos programas no están enfocados de manera específica a las mujeres y los que sí están, limitan su alcance a programas básicos en zonas urbanas (Santamaría & Tapia, 2017).

Los programas de *mentoring* por ejemplo, aportan herramientas para empoderar a las mujeres, impulsar su planificación de carrera, identificar a los facilitadores y obstaculizadores específicos en su trayectoria laboral, y se ha demostrado que las mujeres responden de forma positiva a la implementación de dichos programas, ampliando sus negocios, generando mayores empleos y aumentando sus ingresos, y participando de forma activa para ser mentoras de otras mujeres emprendedoras (Brush, 2011).

## II. *Mentoring*

El *mentoring* es un proceso dinámico a través del cual una persona con mayor experiencia, denominado mentor, brinda asesoramiento o apoyo a aquellos que tienen menor experiencia o habilidades, está caracterizada por generar una relación de desarrollo que mejora el crecimiento y avance de ambos actores (Kram, 1985). El *mentoring* supone una útil herramienta para favorecer el desarrollo personal y profesional. Su potencial deriva de los lazos de unión que se van creando entre las personas implicadas en el proceso.



El uso y aplicación del proceso de *mentoring* va ligado a ventajas y desventajas que es importante conocer. Entre los beneficios ligados al *mentoring* se encuentran (Carr, 1999; Klasen y Clutterbuck, 2002):



- Desarrollo de procesos de optimización y mejora de la organización o la comunidad donde tenga lugar
- Desarrollo de un sentimiento de autoestima y satisfacción personal
- Sentimiento de implicación y de responsabilidad
- Una perspectiva de la organización y de la comunidad más completa.
- Claridad en los objetivos profesionales, académicos o personales.
- Mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional y mayor sentido de competencias para buscar soluciones.
- Desarrollo de actitudes y habilidades para la toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación.

El mentor puede basarse en adiestramiento, exposición, ejemplos y protección para mejorar el desempeño de su mentee (guiado/a) (Scandura, 1992). Además, el mentor puede proporcionar *mentoring* psicosocial que está dirigido a mejorar el sentido de competencia, identidad y efectividad de un individuo en un rol profesional (Kammeyer-Mueller & Judge, 2008). Finalmente, el *mentoring* puede basarse en modelos de roles, por medio de las actitudes, valores y actitudes de los mentores, al mostrar comportamientos que sirven como ejemplo para sus mentees (Kao *et. al.*, 2014).

Así los programas de *mentoring* que se han diseñado para mujeres en su mayoría están conformados por mentoras, ya que las relaciones de *mentoring* del mismo género están asociadas con una mayor comodidad y mejores niveles de comunicación entre el mentor y el mentee (Allen, Day y Lentz, 2005). Por otra parte, el intercambio de recursos sociales y emocionales y la receptividad del mentee a estos recursos puede ser mayor en tales relaciones de semejanza.

Los principales programas existentes en los países de América Latina y el Caribe para el desarrollo del emprendimiento operan sobre ocho grandes grupos de actores: capitalistas de riesgo, inversores ángeles, generadores de concursos y redes de contacto, mentores y consultores,



incubadoras de empresa, aceleradoras de empresa, formación y capacitación y proveedores de espacios de coworking.



Lamentablemente, los actores que menos programas de apoyo tienen a su disposición, son los grupos que proveen asesoría, *mentoring* y consultoría, así como aquellos que ofrecen espacios para conectar ideas y facilitar el trabajo o coworking (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2016).

Lo tradicional es la configuración de programas de *mentoring* abiertos (para hombres y mujeres indistintamente) que no tienen en cuenta las situaciones desiguales de partida entre unos y otras ya que siguen existiendo condicionantes y barreras limitantes que impiden a las mujeres competir en condiciones de igualdad en el mundo laboral y empresarial (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, 2018).

Algunos de los programas de *mentoring* que se han establecido en América Latina son principalmente desarrollados e impulsados por instituciones públicas con apoyo de empresas privadas (ver tabla 2).



**Tabla 2: Programas de mentoring dirigidos a emprendedores en América Latina**

País	Organización	Forma de apoyar a emprendedores
Venezuela	Fundación Ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurso de planes de negocio.</li> <li>• Integra, forma y relaciona en el ecosistema emprendedor a más de diez mil emprendedores venezolanos.</li> </ul>
México	INADEM y la Red de Apoyo al Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula y vincula las políticas y programas de apoyo de las distintas instancias de gobierno y del sector privado en una sola ventanilla de acuerdo con las necesidades del emprendedor o de la Pyme.</li> <li>• Ayuda a los emprendedores a identificar quién o quiénes pudiesen apoyarles, y por otro lado, a los actores (consultores, formadores, concursos, y mentores) les permite darse a conocer en el mercado emprendedor.</li> </ul>
Perú	Perú Emprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda programas que buscan integrar y hacer "redes" de actores que apoyen el emprendimiento.</li> <li>• Es un espacio de encuentro del ecosistema emprendedor liderado por el Ministerio de la Producción y del cual participan más de 50 organizaciones en once ciudades de dicho país.</li> </ul>
Uruguay	Red de Apoyo a Futuros Emprendedores (RAFE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya a actores que promueven acciones de sensibilización, pre incubación, diseño y gestación de negocios.</li> <li>• Integra y colabora con organizaciones que desarrollan concursos de ideas y planes de negocio para emprendedores.</li> </ul>
Chile	La nueva política de emprendimiento en Chile (2014 – 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla una red de mentores que da seguimiento a cada proyecto invertido por el gobierno, lo cual permite aumentar las probabilidades de éxito de las empresas nacientes.</li> </ul>

**Elaboración propia con información de SELA (2016) Experiencias recientes sobre programas de emprendimiento e incubadoras de empresas en América Latina y el Caribe: Hacia la creación de una economía impulsada por el emprendimiento.**

En el caso de las mujeres se ha demostrado que, debido a que, su aprendizaje y desarrollo esta tradicionalmente más enfocado a las relaciones (Gillian, 1982), el *mentoring* resulta más beneficioso al permitir usar estas relaciones para una mejor ventaja (Bloom, 1995).

La AMEDNA (2018) identifica los beneficios que representa el *mentoring* para los emprendedores:

- Transferencia del saber acumulado de personas con experiencia
- Interacción social con referentes
- Facilitar la incursión en un ámbito hasta el momento desconocido, el empresarial, claramente masculinizado.
- Ampliar la perspectiva y la adaptación a las circunstancias y al entorno
- Acelerar el desarrollo y el aprendizaje personal y profesional
- Fomentar la autoconfianza y el empoderamiento





- Conseguir relaciones y vínculos beneficiosos
- Aprender a detectar oportunidades
- Favorecer la socialización con el mundo empresarial
- Promover la creatividad y la colaboración
- Mejorar el rendimiento y la productividad



Al analizar las ventajas que supone implementar los programas de *mentoring* con enfoque de género, es posible establecer la forma en que esta herramienta ayudaría a vencer las barreras a las que se enfrentan las mujeres emprendedoras día con día (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Mentoring para vencer las barreras a las que se enfrentan las mujeres emprendedoras**

Factores	Barreras	Beneficios del <i>Mentoring</i>
Cultura	Encasillar a las mujeres al ámbito privado o doméstico (González, 2008). Estereotipos sexuales que ponen en duda y minimizan la capacidad de las mujeres para ocupar puestos enfocados a la toma de decisiones (Zabludovsky y Avelar, 2001).	Permite conseguir claridad en los objetivos profesionales, académicos y personales, brindando las herramientas necesarias para contrarrestar los estereotipos de género y asumir roles en el espacio privado al igual que los hombres.
Educación	Las tasas de graduación de las mujeres en educación a nivel universitario son mayores que las de los hombres (21% comparado con el 18%) (INEGI,2017). Un mayor porcentaje de mujeres, que, de hombres, decide continuar su preparación académica con estudios de posgrado (INADEM, 2014),	Favorece una relación de desarrollo para las mujeres, pues las impulsa a continuar sus estudios e incrementar las tasas de formación registradas actualmente.
Administración del tiempo	La relación existente entre la relación éxito en la creación de empresas y el tiempo que se dedica al cuidado de los niños, lo cual reduce la duración y éxito de las empresas (William, 2004).	Permite establecer medidas de conciliación de ambos ámbitos, tanto el laboral como el familiar, al enseñar a las mujeres métodos para administrar de una manera más eficaz su tiempo.
Aversión al riesgo	La aversión al riesgo limita su crecimiento, sumado a las dificultades que se encuentran en su trato con las instituciones financieras y redes empresariales (Powers & Magnoni, 2010).	Desarrollo de actitudes y habilidades para la toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación (Carr, 1999; Klasen y Clutterbuck, 2002).
Redes de trabajo	Las mujeres tienen menos oportunidades para acceder a redes técnicas, científicas y empresariales (Santamaría & Tapia, 2017), es decir, se encuentran al margen de las redes comerciales, oportunidades de negocio y cooperaciones comerciales o	La conexión de la mentorizada con una red empresarial femenina va a producir un sentimiento de acogida entre iguales y el encuentro con entidades facilitadoras para su integración en el tejido empresarial de forma progresiva y adecuada (AMEDNA, 2018).





	joint-ventures (Chinchilla, García y Mercadé, 1999).	
Responsabilidades como mujer	Sentimiento de implicación y de responsabilidad	Mejora el sentido de competencia, identidad y efectividad de un individuo en un rol profesional y no solo en el familiar.
Percepción de sí misma	La maternidad y crianza de los hijos limita a las mujeres en su desarrollo profesional, debido a que, sobre ella recae la responsabilidad de cuidarlos, por tanto, las actividades que realiza la mujer quedan relegadas a la vida privada (Madrigal, Madrigal y Reyes, 2013).	Las redes empresariales femeninas interfieren en la autoconfianza y la seguridad de sus integrantes al promover acciones de colaboración y cooperación, además se logra desarrollar un sentimiento de autoestima y satisfacción personal.
Acceso al financiamiento	La gran cantidad de requisitos y trámites, las altas tasas de interés impuestas, las garantías solicitadas y la falta de educación financiera y conocimientos empresariales frenan a las mujeres en relación con el financiamiento de sus organizaciones (López, 2016).	Mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional y mayor sentido de competencias para acceder a fuentes de financiamiento.

Elaboración propia.

Sin embargo, pese a los beneficios que pueden ofrecer los programas de *mentoring*, a las mujeres emprendedoras aún son pocos los programas que se establecen con enfoque de género al menos en América Latina (ver tabla 4).



**Tabla 4: Programas de mentoring dirigidos a mujeres emprendedoras en A.L.**

Programas de mentoring para mujeres emprendedoras		
País	Organización	Forma de apoyar a las emprendedoras
México	La Cherie Blair Foundation for Women y Be School	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Road to Growth</li> <li>• Otorga 500 programas de educación y mentoría para emprendedoras valoradas en más de \$30,000 pesos</li> <li>• Se proporcionará educación financiera (talleres presenciales, clases en línea y mentoría con expertos de la industria).</li> <li>• Mentoría personalizada para sus negocios.</li> </ul>
México Panamá Honduras El Salvador Argentina Costa Rica Nicaragua Venezuela Bolivia	Vital Voices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Mentoría y Empoderamiento Económico</li> <li>• Une líderes emergentes (emprendedoras) con líderes establecidas (mentoras) de amplia trayectoria.</li> <li>• Ayuda a la emprendedora a lograr sus metas y cultivar sus habilidades a través de actividades de aprendizaje y conversaciones de tipo personal, confidencial y limitadas en cuanto al tiempo.</li> <li>• Brinda capacitación con enfoques metodológicos modernos que apoyen sus competencias en el área comercial, innovación y emprendedurismo.</li> <li>• Ayuda a ampliar su red de contactos y reforzar la confianza en sí misma.</li> </ul>
Uruguay	Endeavor Uruguay, BID-FOMIN y OMEU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda talleres de capacitación en gestión empresarial, seminarios y eventos de relacionamiento.</li> <li>• Mentorías grupales e individuales, sesiones de asesoramiento personalizado, consultoría nacional e internacional.</li> <li>• Difusión de la importancia del desarrollo del emprendimiento femenino en Uruguay.</li> <li>• Actividades especiales con mentoras y líderes de empresas.</li> </ul>

Elaboración propia con información de Road to Growth (2017), Vital Voices (2017) y OMEU (2017).

## Conclusiones

El *mentoring* resulta una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de las mujeres emprendedoras, pues ayuda a hacer frente a las principales barreras a las que se enfrenta, el acompañamiento de un mentor proporciona confianza y conocimientos a las emprendedoras para vencer las barreras culturales y educativas, aprender a equilibrar el tiempo que dedican a sus organizaciones y familias, generar confianza para tomar decisiones, formar redes de trabajo sólidas que le permitan desarrollarse en el sector y acceder a financiamientos más fácilmente, el *mentoring* no es una fórmula mágica, pero proporciona elementos importantes y herramientas para que las mujeres puedan tener un mejor desempeño al frente de sus organizaciones.

Sin embargo, después de identificar los programas de *mentoring* que existen en América Latina, se determinó que solo algunos programas se enfocan a las mujeres emprendedoras, es decir, los programas que se ofrecen actualmente no cuentan con los elementos para cubrir las necesidades particulares de las mujeres que se desempeñan en el ámbito empresarial.



### Fuentes de información

Allen, T.D., Day, R., & Lentz, E. (2005). *The role of interpersonal comfort in mentoring relationships*. Journal of Career Development, 31 (3), 155–169.

AMED (2018) *Guía mentoring para emprendedoras. Mentorías con enfoque de género*

Álvarez, C., Noguera, M. & Urbano, D. (2012) *Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino un estudio cuantitativo en España*. Economía Industrial (383). 43-52

BIRF (2012) *The effect of women's economic power. In latin america and the Caribbean*

Brush C. (2011) *Progress Report on the Goldman Sachs 10,000 Women Initiative Investing in the Power of Women*. USA: Babson College

Bloom, M. (1995). *Multiple roles of the mentor supporting women's adult development*. In K. Taylor & C. Marienau (Eds.), *Learning environments for women's adult development: Bridges toward change*. 65, 63–72.

Camarena, M., Saavedra, M. & Hernández, H., (2015) *La competitividad de las empresas dirigidas por hombres y mujeres*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: FCA-UNAM.

Camarena, M. & Saavedra M. (2016) *Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica*. Revista universitaria Ruta. 18 (1), 1-27.

Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. Canada: Peer Resources.



CEPAL (2017) *Nota para la igualdad N° 22: Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo*. CEPAL.



Chen, W. (2005), *So, Where are the women in Transnational Entrepreneurship?, Gender, Social Network, and Internet Use*, University of Toronto, Department of Sociology.

Chinchilla, N., García P. y Mercadé, A. (1999) *Emprendimiento en femenino*. Gestión 2000: España.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores & Banco Interamericano de Desarrollo (2012) *Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas*. México: CNBV.

GEM (2015) *Reporte Nacional 2015 México*. Tecnológico de Monterrey.

GEM (2014) *Reporte Nacional 2014 México*. México: Tecnológico de Monterrey.

GEM (2013) *Monitor Global de la Actividad Emprendedora México*: Tecnológico de Monterrey.

GEM (2007) *2007 Report on Women and Entrepreneurship*. EUA: Babson College

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

González, M. (2008) *Mujeres y Hombres: ¿Qué tan diferentes somos? Manual de Sensibilización en Perspectiva de Género (3ed.)* México: Instituto Jalisciense de las mujeres.

Heller, L. (2010) *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos. Serie mujer y desarrollo (93)*. Chile: CEPAL.

INEGI (2016) *Cuenta satélite del trabajo no remunerado de los hogares de México, 2015*. México: INEGI.



INEGI (2017) *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer. Datos nacionales*. México: INEGI.

INEGI (2015) *Estimaciones con base en la Encuesta Intercensal 2015. Base de datos*. México: INEGI.

INMUJERES (2003) *Las mexicanas y el trabajo II*. México: INMUJERES.

Kammeyer-Mueller, J.D., & Judge, T.A. (2008). *A quantitative review of mentoring research: Test of a model*. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 269–283.

Kao, K.Y., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M.T. y Lin, C.H. (2014) *Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships*. *Journal of Vocational Behavior*. 85, 191-203.

Klasen N. y Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: a practical guide to successful programs*. Butterworth-Heinenmann: Oxford.

Kram, K.E. (1985) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview,III: Scott Foresman.

Langowitz, N. y Minniti, M. (2007) *The Entrepreneurial Propensity of Women, Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (3), pp. 341-364.

López, A. (2016) *Obstáculos que enfrentan las pymes lideradas por mujeres para la obtención de financiamiento*. Tesis de maestría. FCA-UNAM

Madrigal, B., Madrigal, R. & Reyes, M. (2013). *Las reticencias culturales del liderazgo femenino. ¿Cómo se percibe?* *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*. 20 (13), 77-95.

OCDE (2016) *Panorama de la Educación 2016*. México: OCDE.

OCDE (2012) *Closing the Gender Gap: Act now*. México: OECD Publishing

OCDE (2011) *Cerrando las Brechas de Género: es Hora de Actuar*: México: OCDE.



Organización de Mujeres Empresarias (2017) *Más emprendedoras. Somos.* Uruguay: OMEU.



Powers J. & Magnoni B. (2010) *Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Road to Growth (2017) *¿Qué es road to growth?.* Cherie Blair, Founder.

Santamaría, H.E. & Tapia Q. D. (2017) *Emprendimiento y género en México.* México: CAIINNO

Scandura, TA (1992). *Mentorship and career mobility: An empirical investigation.* Journal of Organizational Behavior, 13 (2), 169–174.

SELA (2016) *Experiencias recientes sobre programas de emprendimiento e incubadoras de empresas en América Latina y el Caribe: Hacia la creación de una economía impulsada por el emprendimiento.* Cooperación Económica y Técnica. Barbados: SELA.

SEP (2015) *Principales cifras del Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. 2015-2016.* México: SEP.

Simón N., Flores M. & Cuevas C. (2015) *La formación de mujeres emprendedoras para un futuro sustentable sin violencia.* Mujeres, Derechos y Sociedad. 11 (20), 100-132

Velázquez, K. (2017) *Techo de cemento en la empresaria mexicana.* Tesis de maestría. FCA-UNAM

Vital Voices (2017) *Invest in women. Improve the world.* DC: Vital Voices Global Partnership.

William, D.R. (2004) *Effects of Childcare Activities on the Duration of Self-Employment in Europe,* Entrepreneurship Theory and Practice. 28 (5) 467-485.

Zabludovsky, G. & Avelar, S. (2001). *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil.* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. 84-87

